

**ARDOINO J., 1966, Communications et relations humaines,**

**Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Bordeaux**

Les difficultés psychologiques (et non techniques) de communication s'accroissent. On demande le recours à une technicité spécialisée, pour résoudre un problème de communication, c'est une attente naïve !

La communication est un échange de signification, mais aussi transmission matérielle d'un message (théorie des réseaux).

On peut faire aussi une approche clinique : on met l'accent sur les processus de communication plutôt que sur la structure, l'organisation de la communication. L'action de communiquer sous-entend échange et intentionnalité, il y a donc un rapport étroit entre communication et relations.

Rappel sur l'orientation non-directive de Carl Rogers ("thérapeutique de la fraternité") : le thérapeute cherche à comprendre son client, et le lui montre. C'est une écoute active, une présence positive et valorisante. L'attitude du thérapeute est tout aussi importante que les mots. Le présumé est que l'individu a la capacité latente de se comprendre lui-même et de réorganiser sa personnalité. C'est donc une méthode "*de facilitation de la communication du client avec lui-même*" (page 44). Le client s'auto-régule, s'auto-contrôle.

En France Max Pagès élabore à partir de Rogers une perspective personnelle élargie par une intégration plus authentique des techniques de groupe. C'est la notion d'altération. Il fait l'hypothèse de l'existence de facteurs de conduite collective inconscients, et que les figures d'autorité ont une fonction affective. Il utilise et combine de nombreuses techniques de changement (techniques distancées ou cliniques).

Les techniques et les outils sont nécessaires. Mais on peut aller plus loin en parlant de stratégies (et non de manipulation). La manipulation aliène l'autre, le traite comme un objet, alors que dans la stratégie, les partenaires sont pairs et égaux. La stratégie est nécessaire en psychothérapie et dans le domaine de l'éducation.

L'optimisme rogorien s'oppose au pessimisme psychanalytique, mais il nie ainsi l'importance du conflit. Le transfert psychanalytique devient un "transfert latéral" à l'intérieur d'un groupe. Les figures parentales (surtout le père) sont exclues.

Or on retrouve un aspect transférentiel dans de nombreuses relations humaines : rapports hiérarchiques, éducation, relations commerciales...

Contrairement à Rogers, Ardoino pense que "*les relations humaines sont au moins au départ fondamentalement ambivalentes... et les communications équivoques, quels que soient les efforts de formalisation tendant vers l'univocité*" (page 56). Dans toute communication, il y a une intentionnalité, plus ou moins consciente, elle a souvent un double sens, ce qui fait paraître l'interprétation psychanalytique comme un "*exercice du soupçon*" (page 60).

Toute interprétation comporte un risque, on cherche donc l'univocité, on rejette l'ambiguïté, l'équivocité, la duplicité.

Il faut reconnaître le mythe comme une "*acceptation de l'inévitable, l'ambiguïté profonde, jamais totalement réductible et perpétuellement renouvelée de notre relation au monde et à autrui comme à nous-mêmes*" (page 70). La communication symbolique est la matière première de la communication explicite.

Le problème est plus complexe quand il s'agit de communication au sein des organisations. C'est une réalité technique et organisationnelle, mais aussi humaine et sociale. Mais le facteur humain sera pris en compte très tardivement (cf. taylorisme). On comprend enfin que l'entreprise est surtout un système d'information et de décision, et on parle de "pathologie de l'entreprise" en parlant de la bureaucratie. On dénote le problème de la communication interne, le problème de résistance au changement...

J.L. Moreno fait progresser la compréhension de la réalité micro-sociale : utilisation du sociogramme à la place de l'organigramme, pour représenter l'organisation informelle des relations/communications spontanées dans un groupe.

Dans un organigramme traditionnel, les communications sont descendantes, l'information est morcelée et limitée, il n'y a pas de feed-back, les relais appauvrissent l'information, il n'y a pas de communication horizontale, le processus de communication est très lent, ce qui n'est pas compatible avec l'évolution du marché économique et l'évolution technique, ni avec les revendications socioprofessionnelles.

Donc, le problème des communications est dépendant de celui de la définition du pouvoir dans l'entreprise. C'est le symptôme d'un syndrome plus général au niveau du système social. Les réactions affectives irrationnelles sont puissantes, par rapport à la logique du système des nécessités.

Le subordonné ne connaît pas l'objectif à atteindre, ceux qui ont les informations n'ont pas le pouvoir de décision et inversement. Le subordonné n'obtient pas les informations (rétention de l'information), ou n'est pas en mesure de les interpréter, ou n'a pas le pouvoir de mettre en oeuvre les moyens nécessaires au traitement de l'information et de sa mise en action. Il ne connaît pas les résultats.

*"La vie informelle des groupes se situe en des lieux et des temps privilégiés"* (page 100), véritables "interstices", "îlots de non-organisation" (ex. la machine à café). Ces lieux et moments sont propices à la propagation des rumeurs.

Tous les niveaux d'une réalité doivent être étudiés ensemble si on veut comprendre :

- niveau des personnes : aptitudes, tendances, capacités, motivation, style. A étudier en vue d'une meilleure adaptation à leurs conditions de travail ;
- niveau des interrelations : causalité réciproque, conflits, affinités ;
- niveau du groupe : dynamique, tensions positives ou négatives, notion de rôle, de leader, contradiction et ambivalence des attitudes groupales ;
- niveau de l'organisation (= ensemble de gens travaillant ensemble à la poursuite d'un but commun) : tâches, stratégie, objectifs. A ce niveau, l'homme est réduit à sa fonction;
- niveau de l'institution : statuts, règles, mais aussi niveau des significations sous-jacentes (inconscient du groupe). L'institution affirme des valeurs, pose des règles, qui retentissent sur les comportements particuliers, et tendent à l'uniformisation.

Les lieux privilégiés de changement se situent aux niveaux du groupe et de l'institution, niveaux souvent négligés.

Une personne ne peut être autonome que dans la mesure où elle a élucidé le problème de ses interactions, de ses appartenances, et où l'institution le lui permet. Réciproquement, l'institution ne peut rester vivante et humaine que si on l'assume et la contrôle.

L'interprétation étant risquée, on se limite souvent au décodage en matière de communication.

*"Nous ne prenons pas de risque dans la communication parce que nous ne voulons pas en prendre au niveau de la relation qu'elle suppose"* (page 126).

